

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi dan ilmu pengetahuan yang sangat pesat, saat ini membuat dunia usaha menjadi semakin kompetitif dan bersaing baik di tingkat lokal, regional, maupun global di masing-masing negara. Untuk mendapatkan dan menjaga pertumbuhan usaha yang berkesinambungan agar bisa tetap bertahan dalam situasi dan kondisi yang kompetitif ini, maka peranan sumber daya manusia dalam menjalankan roda perusahaan sangat mempunyai peranan strategis dalam upaya tersebut. Kinerja merupakan fenomena yang penting dalam pengembangan bisnis suatu perusahaan yang sudah berjalan secara terus menerus. Kinerja perusahaan merupakan hasil kerja yang dicapai perusahaan dalam hal ini perusahaan dapat mencapai target produksi atau target penjualan yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga kinerja perusahaan menjadi faktor yang amat penting yang harus terus diukur dan dipantau perkembangannya oleh manajemen puncak perusahaan.

Sedangkan kinerja karyawan adalah kinerja atau disebut juga hasil atau tingkat keberhasilan seseorang karyawan yang diukur secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan juga telah mengikuti pembahasan dan telah disepakati bersama. Kinerja bisa juga dikatakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat individu. Menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich(1994) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja dan dengan demikian kinerja di pada dasarnya ditentukan oleh tiga faktor; (1) kemampuan, faktor ini erat kaitannya dengan faktor ilmu pengetahuan dan keahlian serta sikap dan perilaku dalam bekerja dan untuk meningkatkan kemampuan individu ini sangat erat kaitannya dengan pengembangan individu atau pelatihan terhadap individu tersebut. (2) keinginan, yang erat kaitannya dengan motivasi setiap individu tersebut seperti; (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, dalam menghadapi tantangan dan tekanan; (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarki didalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) cocok dengan minat, makin cocok minat individu makin tinggi keinginan dan motivasi kerjanya (3) lingkungan, dalam hal ini erat kaitannya dengan kinerja karyawan meliputi; (a) kebutuhan yang dibuat

pekerja; (b) tujuan khusus; (c) kemampuan; (d) kompleksitas; (e) komitmen; (f) umpan balik; (g) situasi; (h) pembatasan; (i) perhatian pada setiap kegiatan; (j) usaha; (k) ketekunan; (l) ketaatan; (m) kesediaan untuk berkorban dan; (n) memiliki standar yang jelas. Evaluasi kinerja (*performance evaluation*), yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating*, *service rating*, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, manajer, maupun departemen sumber daya manusia. Meskipun penilaian harian terus menerus dilakukan dan bersifat informal untuk memperlancar operasional, tapi metode ini tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan departemen sumber daya manusia.

Penilaian formal dibutuhkan untuk membantu manajer dalam hal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan sumber daya manusia seperti penempatan, penggajian dan lain-lain. Pada perusahaan yang ditata dengan baik, penilaian dihubungkan dengan permasalahan, manajer sering menganggap penilaian formal sebagai sesuatu yang tidak dibutuhkan, mereka merasa bahwa mereka telah mengetahui bagaimana pekerjaan karyawan mereka dan menganggap tidak perlu menghabiskan waktu yang berharga untuk melakukannya. Dengan demikian jelaslah bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis yang dapat

disimpulkan bahwa banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karawan mulai dari faktor individu menyangkut motivasi, kemampuan, kecocokan dan faktor lingkungan yang meliputi suasana kerja, hubungan dengan atasan dan faktor kepemimpinan dari atasan terhadap individu di perusahaan.

Sanofi Group Indonesia merupakan salah satu perusahaan farmasi terbesar dunia yang berbasis riset dan diversifikasi global yang berfokus kepada kebutuhan pasien, dengan memasarkan obat-obat yang *innovative* mulai dari obat-obat *ethical* seperti obat onkologi, diabetes, obat hipertensi, jantung dan banyak jenis lainnya, serta obat-obat OTC dan *vaccine* manusia. Perusahaan ini berpusat di Paris Perancis dan mempunyai cabang di hampir 100 negara di dunia dengan total karyawan lebih dari 100 ribu karyawan. Di Indonesia jumlah karyawan lebih kurang 700 karyawan dan enam puluh persen merupakan karyawan lapangan. Tenaga lapangan yang dimaksud disini adalah tenaga *Medical Representatives* yang merupakan ujung tombak perusahaan yang berada di garis depan yang bertugas setiap harinya berkeliling menemui dokter-dokter praktek baik di rumah sakit, di klinik maupun praktek di tempat klinik sendiri di sore harinya.

*Medical Representatives* ini tugasnya memberikan informasi obat-obat *ethical* dengan cara menjelaskan brosur dan literatur pendukung tentang obat, dosis, efek samping dan mekanisme kerja serta interaksi dengan obat lainnya yang berdasarkan produk tanggung jawab

masing masing dan setiap individu dan mereka menemui customer ini secara berkala dan mereka ini dalam bekerja harus bekerja sesuai dengan kode etik perusahaan dan menginformasikan benefit secara klinis pada kepada dokter maupun Apoteker sebagai tenaga profesi kesehatan sehingga mereka mempunyai alternative pilihan dalam memberikan obat ke pasien dan berikutnya pasien akan menebus obat tersebut di apotik rumah sakit maupun di apotik di luar rumah sakit. Di perusahaan ini tenaga lapangan yang terdiri dari berbagai divisi dan untuk mengontrol aktifitas mereka akan maka dilakukan manager garis depan (*Front liner Manager*) dan seorang Area Manajer akan mempunyai bawahan *medical representative* berkisar antara 5-8 orang. Disamping tenaga *medical representative*, ada juga rekan rekan yang bekerja pendukung kerja seperti *business support, human resource, industrial affair, finance, legal, compliance*, komunikasi dan hubungan industri dan tentunya juga tenaga pendukung seperti sekretaris dan staf administrasi lainnya.

Gambaran kinerja saat ini dari data perkembangan penjualan total organisasi secara keseluruhan tahun secara *total in value* di tahun 2011-2012 ada terjadi penurunan kinerja, hal ini dapat dilihat dari analisa pertumbuhan perusahaan pada tahun 2012 dibandingkan tahun 2011 terjadi penurunan penjualan dan begitu juga jika di bandingkan dengan pertumbuhan *market* maka pertumbuhan di Sanofi Group Indonesia" masih dibawah pertumbuhan rata rata seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1  
Pertumbuhan Perusahaan Dibandingkan dengan *Market*

	2008	2009	2010	2011	2012
Perusahaan	9%	4%	12%	9%	7%
Market	17%	14%	9%	13%	12%

**Sumber: internal and IMS data 2012**

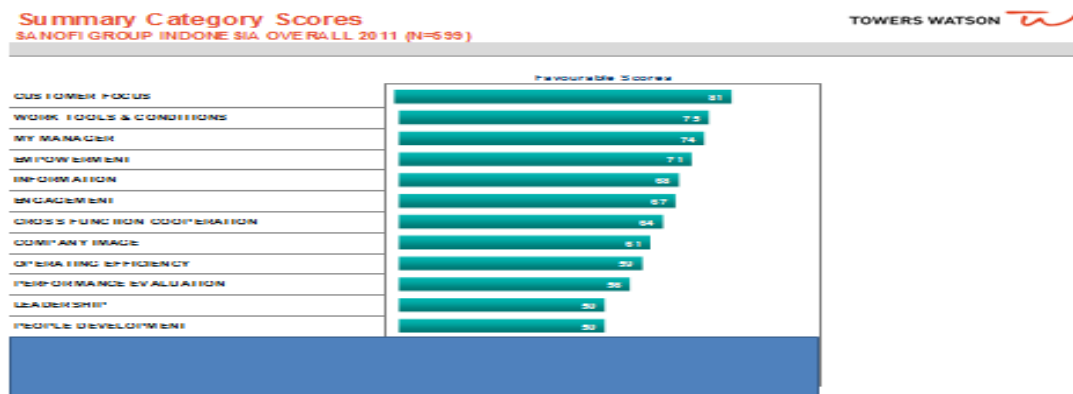
Dari data pertumbuhan yang terjadi jika pertumbuhan perusahaan dibandingkan dengan pertumbuhan *market* secara lima tahun berturut turut sebenarnya sedikit terjadi penurunan pertumbuhan dan terlihat pada data tahun 2010 perusahaan berhasil mencapai pertumbuhan tertinggi, dan pada tahun 2011 pertumbuhan menjadi 9%, artinya terjadi penurunan 3% dibandingkan dengan pertumbuhan pada tahun 2010, dan berikutnya pada tahun 2012 (walau dengan data sampai Oktober 2012), kembali terlihat penurunan pertumbuhan menjadi 7%, berkurang 2% dibanding tahun 2011 dan berkurang 5% dibanding pertumbuhan tahun 2010.

Bagaimana dengan data pencapaian atau *performance* tiap individu, dari total tenaga lapangan sebanyak 400 tenaga *Medical Representatives* kinerja mereka dilihat dari pencapaian sales sebagai *output* hasil akhir dalam penilaian individu maka sebanyak 43 orang *Medical Representatives* mencapai diatas 110%, sebanyak 105 orang *Medical Representatives* mencapai 101%-110%, dan sebanyak 18 orang *Medical Representatives* mencapai sama dengan 100%, dan sebanyak 71 orang *Medical Representatives* mencapai 95%-99% dan terakhir 163 orang *Medical Representatives* mencapai dibawah 95%, jadi dapat di ambil suatu analisa bahwa jika mengacu kepada standar kinerja 100% dibanding target

maka jumlah *Medical Representatives* yang mencapai dibawah 100% sebanyak  $(71+163) = 234$  orang *Medical Representatives* artinya lebih dari 50% dari mereka mempunyai pencapaian dibawah standar kerja yang ditetapkan.

Dalam melakukan analisa terhadap kinerja individu bahwa banyaknya individu yang pencapaian yang dibawah standar artinya sangat erat hubungannya dengan penurunan pertumbuhan yang terjadi diperusahaan, hal ini berarti ada analisa yang harus dibahas lebih rinci tentang penurunan kinerja masing-masing individu, dan tentunya berbagai faktor penyebab yang terjadi, sehingga penulis mempunyai suatu ketertarikan melakukan analisa lebih jauh faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja tersebut. Untuk mengetahui apa saja faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja tersebut kita melakukan analisa dan mencoba lebih fokus kepada faktor yang lebih dominan mempengaruhi kinerja. Dari data riset *survey* yang sudah dilakukan perusahaan pada pertengahan tahun 2011 terhadap seluruh karyawan perusahaan dan dalam *survey* ini melibatkan 599 responden yang menjawab *survey* ini berarti sebanyak 82% dari total karyawan 700 orang, responden yang 599 karyawan ini yang terdiri dari karyawan pria sebanyak 387 responden dan karyawan wanita sebanyak 212 responden. Adapun dalam *survey* ini dilakukan berbagai topik yang meliputi pertama tentang keterlibatan karyawan dalam berpartisipasi dalam kemajuan perusahaan (*Employee Engagement*), kemudian yang kedua tentang peranan kepemimpinan

dalam kemajuan perusahaan (*leadership*), yang ke tiga adalah tentang reputasi perusahaan dimata karyawan (*company image*), keempat adalah fokus perusahaan kepada pelanggan (*customer focus*), kelima adalah menyangkut tentang pendapat mereka tentang atasannya (*my manager*), keenam meliputi efisiensi dalam operasional perusahaan (*efficiency operational*), ke tujuh tentang pemberdayaan karyawan (*empowerment*), kedelapan meliputi tentang evaluasi kinerja (*performance evaluation*) ke sembilan tentang pengembangan karyawan (*people development*), ke sepuluh tentang kerja sama lintas divisi (*cross functional cooperation*), juga menunjukkan adanya gap yang terjadi berikut ini kita bisa lihat dalam hasil *survey* yang dilakukan terhadap seluruh karyawan perusahaan baik karyawan lapangan maupun karyawan non lapangan di Sanofi group Indonesia.

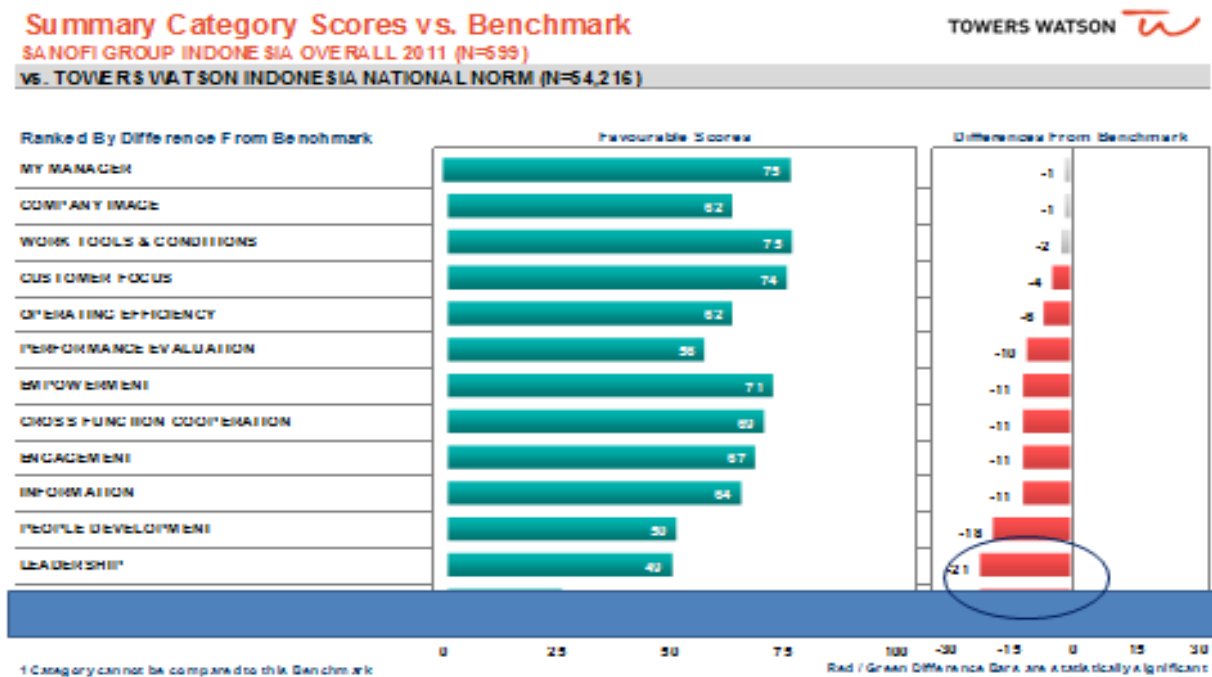


Sumber: Data dari internal perusahaan

Gambar 1.1: Hasil survey karyawan



Dari analisa *survey* tersebut dapat dan jelas sekali terlihat bahwa *customer focus* dan fasilitas dan kondisi kerja mendapat poin paling atas ranking satu dan dua dan dilanjutkan dengan *empowerment*, *information*, *engagement* atau keterlibatan karyawan, hubungan lintas organisasi, *image* perusahaan, operasional efisiensi dan *performance evaluation* sedangkan dan untuk kategori kepemimpinan dan pengembangan karyawan masuk dalam kelompok dua paling bawah artinya masih perlu diperhatikan dan butuh pendalaman lebih jauh. Pada gambaran *survey* berikut ini juga bisa dilihat jika dibandingkan dengan perusahaan sejenis.



Sumber: Data internal perusahaan

Gambar 1.2 : Survey karyawan Sanofi group Indonesia dibandingkan dengan rata rata perusahaan.

Begitu juga jika kita lakukan pembandingan dengan rata-rata gabungan perusahaan sebagai *benchmark*, maka untuk kepemimpinan dan pengembangan karyawan masuk dalam kategori yang perlu mendapat perhatian lebih banyak karena adanya gap yang signifikan dalam dua poin ini. Berdasarkan uraian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari analisa data *survey* dan berdasarkan pengamatan, observasi dan diskusi tentang masukan-masukan secara individual yang dilakukan secara acak kepada tenaga lapangan. Dari analisa masalah maka dapat di identifikasikan 3 permasalahan utama yang menjadi fokus untuk dibahas, yaitu:

1. **Kepemimpinan**, karena penilaian *score* pada poin ini sangat rendah dan butuh penelitian lebih lanjut sejauh mana kepemimpinan berdampak pada kinerja, karena poin ini merupakan faktor utama dalam pengembangan bisnis perusahaan, dan pemilihan prioritas berikutnya lebih kepada faktor.
2. **Motivasi**, yang penulis simpulkan dan dapatkan saat observasi langsung dan motivasi yang dimaksud lebih kepada motivasi dari dalam diri karyawan dan disamping itu ada pengaruhnya juga dari motivasi dari luar diri, “diduga”misalnya adanya perbedaan perbedaan persepsi

tentang kebijakan kebijakan yang diambil perusahaan dan berikutnya adalah tentang.

3. **Pelatihan**, dan pengembangan (pengembangan karyawan, dalam *survey* tersebut *score* pengembangan karyawan yang dilakukan manajemen perusahaan masih dibawah rata rata penilaian yang diharapkan dan tentunya melalui pelatihan yang akan berdampak pada peningkatan ilmu pengetahuan dan keahlian karyawan.

### C. Rumusan Masalah

Dengan menentukan dan menetapkan judul penelitian tersebut diatas maka rumusan masalah akan dijabarkan berdasarkan latar belakang masalah maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lapangan di Sanofi Group Indonesia area Jakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan lapangan di Sanofi Group Indonesia area Jakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan lapangan di Sanofi Group Indonesia area Jakarta?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan secara simultan terhadap kinerja karyawan lapangan di Sanofi Group Indonesia area Jakarta?

#### **D. Pembatasan Masalah**

Dalam penelitian ini coba dititik-beratkan dan fokus di lakukan kepada kinerja karyawan operasional wilayah Jabodetabek dengan alasan karena jumlah mereka yang terbesar dan sangat berhubungan langsung dengan penjualan, yaitu tenaga *medical representative*, yang terdiri dari berbagai divisi sebagai dan masing masing divisi terdiri dari 6-8 orang yang dipimpin oleh seorang Area Manager. Tenaga *medical representative* ini sebagai ujung tombak perusahaan yang sehari-hari berhadapan dengan pelanggan dan juga dari sekian banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, penulis membatasi hanya meneliti 3 (tiga) faktor sebagai prioritas karena ketiga faktor ini di duga mempengaruhi kinerja karyawan. Ketiga faktor tersebut yaitu: (1) faktor kepemimpinan. (2) Motivasi. (3) Pelatihan

#### **E. Kegunaan Penelitian**

1. Secara teoretis manfaat untuk peneliti penelitian ini dapat bermanfaat menambah pengetahuan dan wawasan berpikir mengenai ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam bidang kepemimpinan, motivasi dan pelatihan yang berpengaruh pada peningkatan kinerja sumberdaya manusia, yang telah diterima dan di pelajari secara sungguh-sungguh dari program studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri

Jakarta, serta memberikan pengalaman terhadap pengaplikasian teori pemecahan masalah berdasarkan data empiris.

## 2. Secara Praktis.

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan seluruh hasil menjadi bahan masukan dan rujukan serta input untuk menjadi bahan pertimbangan dan kajian akan pentingnya peranan kepemimpinan, motivasi dan pelatihan yang berkelanjutan terhadap peningkatan kinerja karyawan yang bertugas di lapangan di Sanofi Group Indonesia dan elemen pendukungnya. Perusahaan akan lebih cepat melakukan analisa lebih detail faktor apa saja yang membuat kinerja karyawan terjadi penurunan dan melakukan perbaikan secepatnya sesuai dengan program kerja bulanan dan tiga bulanan tanpa menunggu terjadi kondisi yang lebih parah sehingga menurunkan produktifitas kerja secara berkelanjutan.